

# De callcenterbranche in de Nederlandse arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen

Citation for published version (APA):

de Grip, A., Sieben, I. J. P., & van Jaarsveld, D. (2006). De callcenterbranche in de Nederlandse arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1), 71-83.

## Document status and date:

Published: 01/01/2006

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# De callcenterbranche in de Nederlandse arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen

Andries de Grip, Inge Sieben en Danielle Van Jaarsveld\*

*In deze bijdrage onderzoeken we of er in Nederland sprake is van een gesegmenteerde arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers ('agents'). Ook gaan we na welke rol de flexibiliteitsbehoefte die veel callcenters hebben hierbij speelt en in hoeverre de arbeidsmarktsegmentatie verankerd is in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De uitkomsten van een enquête onder callcentermanagers en kwalitatieve informatie uit een aantal casestudies laten zien dat de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers getypeerd kan worden als een secundaire arbeidsmarkt. Binnen dit secundaire segment is er sprake van een verdere segmentatie tussen inhouse callcenters, waar de relatief betere banen worden aangeboden en de facilitaire callcenters, waar de arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers slechter zijn. Deze segmentatie is duidelijk gerelateerd aan de flexibiliteitsbehoefte van de callcenters. Het duale karakter van de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers is terug te vinden in de arbeidsverhoudingen. Werknemers die werken in een inhouse callcenter vallen onder de bedrijfs- of bedrijfstak-CAO waaronder hun bedrijf ressorteert, terwijl de facilitaire callcenters een nieuwe bedrijfssector met een eigen CAO zijn gaan vormen. Deze regulering van de arbeidsverhoudingen is – in vergelijking met andere landen – uniek, maar de recentelijk afgesloten tweede CAO tussen de werkgeversorganisatie en een branchegerichte werknemersorganisatie laat zien dat CAO-vorming in een nieuwe branche waar het personeel werkzaam is in het lagere deel van een secundaire arbeidsmarkt ook zijn weerslag kan hebben op de Nederlandse arbeidsverhoudingen.*

*Trefwoorden: callcenters, arbeidsmarktsegmentatie, flexibiliteit, arbeidsverhoudingen*

## Inleiding

Evenals in veel andere landen is de werkgelegenheid in de Nederlandse callcenterbranche de afgelopen jaren sterk gegroeid. Volgens een meting van Datamonitor (2002) waren er in Nederland in 2001 1.266 callcenters. Naar verwachting stijgt dit aantal tot bijna 2.000 in 2006. Naar schatting werken er momenteel circa 188.000 mensen in deze sector, ofwel 2,5 procent van de totale beroepsbevolking (NFA, 2004). Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de 'inhouse' callcenters, die een onderdeel vormen van een het bedrijf waarvoor ze de klantcontacten verzorgen, en de 'facilitaire' callcenters, die de klantcontacten van andere bedrijven of instel-

lingen verzorgen. In Nederland hebben inhouse callcenters het grootste aandeel op de callcentermarkt (Braaksma, 1998).

De callcenterbranche kenmerkt zich door het grote aantal werkenden dat is aangesteld op basis van zogenaamde 'atypische' arbeidscontracten (De Grip et al., 1997). Dit geldt met name voor de agents die de feitelijke klantcontacten verzorgen (Sieben & De Grip, 2003). Zij hebben vaak te maken met tijdelijke aanstellingen, deeltijdcontracten, onregelmatige diensten, oproepcontracten, en dergelijke. Het gebruik van deze atypische contracten hangt sterk samen met de grote behoefte aan flexibiliteit bij de inzet van callcenterpersoneel. Deze flexibiliteit is nodig

\* Andries de Grip en Inge Sieben zijn werkzaam bij het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Universiteit Maastricht. Danielle Van Jaarsveld is werkzaam bij de Sauder School of Business, University of British Columbia, Vancouver, Canada; Correspondentieadres: Andries de Grip, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Postbus 616, 6200 MD Maastricht; e-mail: a.degrip@roa.unimaas.nl.

om pieken en dalen in de omvang van het gesprekkenvolume op te vangen. Daarnaast is er in veel callcenters een sterke nadruk op kostenbesparingen, waardoor er weinig in het personeel wordt geïnvesteerd. Callcenters worden in dit verband nogal eens getypeerd als 'electronic sweatshops' die slechts 'dead-end jobs' aanbieden (Deery & Kinnie, 2004).

De arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers zou daarom kunnen worden gekarakteriseerd als een 'secundaire arbeidsmarkt' van onzekere, slecht betaalde banen met weinig loopbaanmogelijkheden (zie bijvoorbeeld Dekker et al., 1996). In het algemeen hebben de agents die werkzaam zijn in een inhouse callcenter echter betere arbeidsvoorwaarden dan degenen die bij een facilitaire callcenter werken. Dit komt doordat de medewerkers (agents) in inhouse callcenters meestal vallen onder de CAO van het bedrijf waarvan het betreffende callcenter deel uitmaakt. De facilitaire callcenters kregen echter pas in 2003 hun eerste CAO. Dit roept de vraag op in hoeverre de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers getypeerd zou kunnen worden als een duale arbeidsmarkt, met een secundair segment bij de facilitaire callcenters en een primair segment in de vorm van een 'vakdeelmarkt' bij de inhouse callcenters (zie bijvoorbeeld van Hoof & Dronkers, 1980).

In deze bijdrage willen we dan ook de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers bestuderen en nagaan in hoeverre er sprake is van een secundaire arbeidsmarkt, of van een verder gesegmenteerde, duale arbeidsmarkt. Daarnaast willen we onderzoeken of de genoemde flexibiliteitsbehoefte een verklaring kan bieden voor de arbeidsmarktsegmentatie in de callcentersector en willen we nagaan hoe deze segmentatie verankerd is in de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

De verdere opzet van deze bijdrage is als volgt. Na een overzicht van de arbeidsmarktsegmentatietheorie volgt een bespreking van de onderzoeksoptzet en wordt een beeld geschetst van de Nederlandse callcentersector en het personeel dat hier werkzaam is. Daarna wordt onderzocht op welke punten er verschillen zijn tussen inhouse callcenters en facilitaire callcenters en of op grond daarvan

gesproken kan worden van een gesegmenteerde arbeidsmarkt. Vervolgens wordt bekeken in hoeverre de behoefte aan flexibiliteit die bij veel callcenters leeft, een rol speelt in deze segmentatie. Ten slotte worden de arbeidsverhoudingen in de callcenterbranche in kaart gebracht en wordt er nagegaan of deze de arbeidsmarktsegmentatie reflecteren.

## De arbeidsmarktsegmentatietheorie

In de arbeidsmarktsegmentatietheorie (zie bijvoorbeeld Doeringer & Piore, 1971) worden in eerste instantie twee segmenten op de arbeidsmarkt onderscheiden, met enerzijds de betere, vaste, goed betaalde banen met promotievooruitzichten ('primaire segment') en anderzijds de tijdelijke, slecht betaalde banen zonder enige promotievooruitzichten ('secundaire segment'). Men spreekt dan wel van een 'dubbele' of 'duale' arbeidsmarkt. Binnen het primaire segment van de arbeidsmarkt wordt er echter vaak een onderscheid gemaakt tussen (bedrijfs)interne arbeidsmarkten en vakdeelmarkten (van Hoof & Dronkers, 1980; Osterman, 1982). Interne arbeidsmarkten doen zich voor binnen grote bedrijven die een goed geschoold personeelsbestand willen opbouwen, waarbij ze hun interne arbeidsmarkt afschermen tegen de externe arbeidsmarkt. Vakdeelmarkten zijn daarentegen externe arbeidsmarktsegmenten voor vakspecifiek geschoolde beroepsgroepen die in verschillende bedrijven productief kunnen worden ingezet (zie bijvoorbeeld Dekker et al., 1996). Deze opsplitsing van het primaire segment van de arbeidsmarkt in interne arbeidsmarkten en vakdeelmarkten had mede als doel het secundaire segment van de arbeidsmarkt beter te kunnen definiëren. Degenen die op dit segment van de arbeidsmarkt werkzaam zijn, hebben een losse band met de arbeidsmarkt. Ze hebben geen duurzame binding met een bepaald bedrijf, maar ook geen duurzame binding met een bepaald beroep of vak. Een belangrijk kenmerk van een secundaire arbeidsmarkt is dan ook het hoge personeelsverloop (Bergeijk & De Grip, 1985). Door het ontbreken van een duurzame binding met een bepaald bedrijf of beroep investeren zowel de werkgever als de werkenden zelf zo min mogelijk in aanvullende scholing, al maken

Dekker, De Grip en Heijke (2002) hierbij de kanttekening dat het secundaire segment van de arbeidsmarkt soms wel een voorsorteertraject van een interne arbeidsmarkt kan zijn. Al met al kunnen uit de segmentatieliteratuur de volgende kenmerken van een secundaire arbeidsmarkt worden gedestilleerd (zie ook van Hoof & Dronkers, 1980 en De Grip, 1987):

- een lage beloning;
- slechte secundaire arbeidsvoorwaarden;
- slechte arbeidsomstandigheden;
- weinig aanvullende scholing;
- veel tijdelijke contracten;
- veel deeltijdwerk;
- weinig doorgroeimogelijkheden;<sup>1</sup>
- een hoog personeelsverloop.

Van Hoof & Dronkers (1980) en De Grip (1987) noemen behalve bovenstaande kenmerken het relatief lage opleidingsniveau van de werkenden als een kenmerk van de secundaire arbeidsmarkt. Dekker en anderen (1996; 2002) laten echter zien dat het karakter van de secundaire arbeidsmarkt op dit punt is veranderd. Ook mensen met een middelbare of hogere opleiding kunnen, al dan niet tijdelijk, in dit soort banen werkzaam zijn.

## Onderzoeksofzet

Duidelijk is dat een relatief nieuwe sector als de callcenterbranche volledig ontbreekt in alle relevante CBS-statistieken. Hierdoor is er weinig up-to-date informatie beschikbaar over de personeels- en arbeidsmarktontwikkelingen in de sector (zie ook Konijn et al., 2002), hetgeen ook de ontwikkelingen van de arbeidsverhoudingen op centraal niveau bemoeilijkt. Door het ontbreken van objectieve informatie, kunnen veel sneller interpretatieverschillen tussen sociale partners ontstaan over de ernst of het belang van bepaalde ontwikkelingen c.q. problemen die zich in de sector voordoen.

We hebben geprobeerd deze lacune op te vullen door informatie te vergaren over allerlei aspecten van het werken in de callcentersector. Ons onderzoek maakt deel uit van het *Global Callcenter Industry Project*.<sup>2</sup> Aan dit onderzoeksproject nemen 21 landen deel, te weten Australië, Brazilië, Canada, Dene-

marken, Duitsland, Frankrijk, Filipijnen, Groot-Brittannië, Ierland, India, Israël, Japan, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Polen, Spanje, Verenigde Staten, Zuid-Afrika, Zuid-Korea en Zweden. Evenals in de meeste andere landen, bestond het Nederlandse onderzoek uit twee onderdelen:

- een kwalitatief georiënteerd casestudy-onderzoek op basis van uitvoerige interviews met verschillende betrokkenen binnen een aantal inhouse en facilitaire callcenters en met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en vakbonden;
- een enquête onder de managers van inhouse en facilitaire callcenters, waarin kwantitatieve informatie werd verzameld over uiteenlopende aspecten van de personeelsproblematiek, het personeelsbeleid en de arbeidsverhoudingen in het bedrijf.

De interviews vonden plaats in een tweetal rondes, in respectievelijk november 2003 en juni 2004. In totaal werden negen callcenters bezocht, waarbij telkens met de algemeen manager, een HRM-manager, een IT-manager en een teamleider of supervisor werd gesproken. De zes inhouse callcenters waren verspreid over verschillende sectoren, zoals telecommunicatie, bank- en verzekeringswezen, automotivie en de publieke sector. De drie facilitaire callcenters richtten zich op algemene klantcontacten of leverden juist zeer specialistische diensten, zoals het verzorgen van een IT-helpdesk. Behalve de interviews met de callcenters zijn er uitgebreide gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de sociale partners in de callcentersector, dat wil zeggen met vertegenwoordigers van de vakbond FNV Bondgenoten, de werkgeversvereniging voor de inhouse callcenters VCN en de werkgeversvereniging voor de facilitaire callcenters WGCC. Ten slotte is gesproken met een aantal uitzendbureaus die zich specialiseren in callcenterwerk.

Voor de enquête onder callcentermanagers werd aangesloten bij het NCCBP (Nationaal Contact Center Benchmark Platform)-onderzoek van het ROA uit 2004. Deze benchmark-enquête vindt jaarlijks plaats - in 2004 voor de zevende keer - en kon in de periode april tot en met juli 2004 schriftelijk ingevuld en opgestuurd worden. In totaal leverde dit een

respons op van 116 managers. Aan deze managers werd vervolgens in september 2004 een korte aanvullende enquête gestuurd; hierop reageerden 50 respondenten. De managers die aan deze aanvullende enquête deelnamen, zijn representatief voor de gehele responsgroep wat betreft het soort callcenter waar ze werkzaam zijn (inhouse of facilitair) en de callcentersector. Wel blijken meer managers van kleine callcenters aan de aanvullende enquête te hebben deelgenomen dan managers van grote callcenters.

## De Nederlandse callcenterbranche

Callcenters zijn organisaties of organisatieonderdelen die gericht zijn op het onderhouden van niet-fysieke klantcontacten, bijvoorbeeld via de telefoon, internet, fax of post. Uit onze enquête blijkt dat 28% van het totale aantal callcenters in Nederland getypeerd kan worden als een facilitair callcenter, dat de klantcontacten van andere bedrijven verzorgt. De inhouse callcenters zijn verdeeld over verschillende sectoren en zijn vooral terug te vinden in de detailhandel, media en toerisme (25%) en de financiële dienstverlening (19%). Andere sectoren met veel inhouse callcenters zijn telecommunicatie, zakelijke dienstverlening en IT (15%) en de publieke sector (overheden, politie, e.d.) en nutsbedrijven (13%).

Er is een groot verschil tussen de aard van de gesprekken in inhouse en facilitaire callcenters. Van de inhouse callcenters verzorgt 94% met name zogenaamde *inbound calls* op initiatief van de klanten zelf (bijvoorbeeld over informatievragen, aankopen, klachten e.d.). Dit geldt slechts voor 34% van de facilitaire callcenters. Daar staat tegenover dat 38% van de facilitaire callcenters vooral *outbound calls* voert, waarbij het callcenter de (potentiële) klanten zelf belt. Van de facilitaire callcenters voert 59% met name verkoopgesprekken; voor de inhouse callcenters is dit percentage slechts 13. Bij 86% van de inhouse callcenters gaan de meeste gesprekken over klantenservice.

De grootste groep medewerkers (agents) in callcenters zijn degenen, die de contacten met de klanten onderhouden. Gemiddeld werken

in facilitaire callcenters 290 werknemers, tegenover 127 in inhouse callcenters. Tevens is er in de facilitaire callcenters meer toezicht: zo is er gemiddeld één teamleider op iedere elf medewerkers. Bij de inhouse callcenters is een teamleider verantwoordelijk voor gemiddeld vijftien medewerkers. Wanneer we naar het personeelsbestand van de callcenters kijken, dan blijkt dat er in facilitaire callcenters beduidend meer jongeren werkzaam zijn dan in inhouse callcenters. Zo is 39 procent van de werknemers in facilitaire callcenters jonger dan 25 jaar; bij de inhouse callcenters is dit slechts 24 procent. Ook werken er meer hoger opgeleiden bij facilitaire callcenters: 24 procent heeft een hbo- of universitaire studie tegenover 15 procent in inhouse callcenters. Dit laatste zou kunnen samenhangen met de specifieke werkzaamheden die vaak door de facilitaire callcenters worden verricht, zoals het verzorgen van een IT-helpdesk. Ook kan het gaan om studenten die nog bezig zijn met hun opleiding, of mensen die na hun studie, ter overbrugging naar een beter bij hun studie aansluitende baan, tijdelijk bij een callcenter gaan werken.

## Een gesegmenteerde arbeidsmarkt?

In deze paragraaf zullen we ingaan op de vraag in hoeverre er in de callcenterbranche sprake is van een *duale arbeidsmarkt*, met de betere banen in de inhouse callcenters en de slechtere banen in de facilitaire callcenters. Overigens, wanneer er op de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers sprake is van een duidelijke dichotomie in de aangeboden banen, dan betekent dit niet dat de betere banen in de inhouse callcenters automatisch getypeerd kunnen worden als een primaire arbeidsmarkt. Ook de medewerkers in deze callcenters hebben immers vaak slechts een beperkte binding met de arbeidsmarkt. Zo verlaat jaarlijks 11 procent het callcenter, heeft 59 procent een deeltijdaanstelling, en blijkt uit de casestudies dat deze medewerkers veelal beperkte loopbaanperspectieven hebben. Dit zijn, zoals hiervoor werd aangegeven, typische kenmerken van banen die op de secundaire arbeidsmarkt worden aangeboden. Een mogelijke dichotomie tussen de arbeidsmarktpositie van degenen die werken

in facilitaire callcenters en die in inhouse callcenters, zou dus eerder een indicatie geven van de mate waarin er op het secundaire segment van de arbeidsmarkt sprake kan zijn van een verdere opsplitsing van de arbeidsmarkt. Om hier meer inzicht in te krijgen, zullen we op een aantal punten de arbeidsmarktpositie van agents die werkzaam zijn bij de inhouse callcenters en van agents in facilitaire callcenters in kaart brengen en met elkaar vergelijken. Hierbij kijken we naar de factoren die in de arbeidsmarktsegmentatietheorie gezien worden als indicatoren voor een secundaire arbeidsmarkt. Eerst kijken we naar het gemiddelde uurloon, de secundaire arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de scholingsparticipatie en de doorgroei-mogelijkheden. Daarna gaan we in op de indicatoren die samenhangen met de flexibiliteitsbehoefte van de callcenters: parttime functies, tijdelijk werk en het personeelsverloop.

In tabel 1 is te zien dat het gemiddelde uurloon van medewerkers in facilitaire callcenters ruim 17% lager is dan dat van medewerkers in inhouse callcenters. Ook zijn er grote verschillen in de secundaire arbeidsvoorwaarden. Terwijl alle inhouse callcenters pensioenvoorzieningen hebben, is dit slechts bij 39% van de facilitaire callcenters het geval. Vrijwel alle inhouse callcenters bieden hun medewerkers een spaarloonregeling aan,

tegenover slechts 54% van de facilitaire callcenters. Bovendien dekken inhouse callcenters veel vaker de WAO-risico's af dan de facilitaire callcenters.

Niet alleen de arbeidsvoorwaarden, ook de arbeidsomstandigheden zijn minder goed in facilitaire callcenters dan in inhouse callcenters. Zo is er in de facilitaire callcenters veel minder vaak een formeel arbobeleid, hoewel de verschillen met de inhouse callcenters hier wat minder groot zijn. Dit weerspiegelt zich ook in de concrete verschillen in werkplekfaciliteiten. Zo hebben medewerkers in facilitaire callcenters gemiddeld kleinere werkplekken en minder vaak een in hoogte verstelbaar bureau en airconditioning op hun werkplek. Ook hebben facilitaire callcenters minder vaak 'flatscreens' voor al hun medewerkers. Daarentegen zijn er in de facilitaire callcenters wel iets vaker afscheidingswanden tussen de werkplekken.

Uit tabel 2 blijkt dat facilitaire callcenters tevens veel minder investeren in de intradescholing van hun medewerkers. De facilitaire callcenters trekken hier gemiddeld slechts € 1.877 voor uit, tegenover € 5.783 bij de inhouse callcenters. Dit verschil is ook te vinden in het aantal trainingsuren dat de intradescholing in beslag neemt. In facilitaire callcenters worden medewerkers die outbound

Tabel 1 *Arbidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden van werknemers ('agents') in dienst van inhouse callcenters en werknemers in facilitaire callcenters (NCCPB, 2004)*

	<i>Inhouse callcenter</i>	<i>Facilitair callcenter</i>
<b>Primaire arbeidsvoorwaarden</b>		
Gemiddeld uurloon	€ 13,80	€ 11,40
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>		
Pensioenvoorziening	100%	39%
Reiskostenvergoeding	97%	96%
Spaarloonregeling	97%	54%
Afdekken WAO-risico	83%	35%
<b>Arbidsomstandigheden</b>		
Formeel arbobeleid	94%	78%
Gemiddelde omvang werkplek	7,5 m <sup>2</sup>	6,5 m <sup>2</sup>
Scheidingswanden	66%	69%
Verstelbare bureauhoogte	84%	69%
Airconditioning	84%	69%
Flatscreens voor alle werknemers	48%	29%

Tabel 2 *Scholingsparticipatie van werknemers ('agents') in dienst van inhouse callcenters en werknemers in facilitaire callcenters (NCCPB, 2004)*

	<i>Inhouse callcenter</i>	<i>Facilitair callcenter</i>
<b>Intredescholing</b>		
Gemiddelde investering in intredescholing	€ 5.783	€ 1877
Gemiddeld aantal trainingsuren in 2003:		
– outbound werknemers	85 uur	18 uur
– inbound werknemers	83 uur	33 uur
<b>Aanvullende scholing</b>		
Gemiddeld aantal trainingsuren in 2003:		
– outbound werknemers	20 uur	21 uur
– inbound werknemers	43 uur	25 uur

gesprekken voeren gemiddeld slechts 18 uur getraind voordat ze productief worden ingezet. Bij inhouse callcenters ligt het aantal trainingsuren van medewerkers die deze outbound gesprekken voeren op een veel hoger niveau: gemiddeld 85 uur.

De veel kleinere groep medewerkers die bij de facilitaire callcenters inbound gesprekken (waaronder de IT-helpdesk) voert, krijgt weliswaar iets meer intredetraining (33 uur), maar ook dit is veel minder dan medewerkers die een vergelijkbare functie hebben bij een inhouse callcenter. Ook zijn er grote verschillen in de mate waarin medewerkers na hun intredescholing nog aanvullende cursussen en trainingen volgen. Zo volgden de meer ervaren inbound medewerkers in de facilitaire callcenters in 2003 gemiddeld slechts 25 uur aanvullende scholing, terwijl de inbound medewerkers die werkzaam waren bij een inhouse callcenter 43 uur training volgden. Daarentegen is er vrijwel geen verschil in het aantal uren dat outbound medewerkers worden getraind: 21 uur in facilitaire callcenters tegenover 20 uur in inhouse callcenters. Waarschijnlijk is het relatief hogere aantal trainingsuren van outbound medewerkers in facilitaire callcenters het gevolg van de wisselende bedrijven waarvoor men moet werken, waardoor medewerkers telkens weer nieuwe informatie moeten verwerven over het bedrijf, het product en de specifieke verkoopactie waarvoor ze worden ingezet.

Uit de gesprekken die we hebben gehouden met verschillende betrokkenen in callcenters,

blijkt dat de carrièreperspectieven van medewerkers in zowel inhouse als facilitaire callcenters zeer beperkt zijn. Doorstroommogelijkheden binnen het callcenter zijn er eigenlijk alleen naar de functie van teamleider of supervisor. In theorie zijn carrières naar hogere managementfuncties mogelijk, maar deze worden in de praktijk slechts zelden door medewerkers doorlopen. Voor medewerkers die in de inhouse callcenters werkzaam zijn, bestaat wel de mogelijkheid in een ander onderdeel van de organisatie te gaan werken. Zo kunnen medewerkers die in een callcenter voor een bank werken, overstappen naar een filiaal van deze bank en daar een carrière opbouwen. Vooral voor jonge mensen zonder ervaring in het bankwezen kan het werk bij een callcenter een eerste stap in hun carrière zijn, omdat ze veel sector- en bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden in het callcenter kunnen opdoen.

## Flexibiliteit

Drie belangrijke indicatoren van een secundaire arbeidsmarkt hangen sterk samen met de grote flexibiliteitsbehoefte van de callcenters: het werken met veel parttimers en tijdelijk personeel en een hoog personeelsverloop. In de eerste plaats is het werken met parttimers voor veel callcenters een belangrijk middel om te kunnen beschikken over een flexibel personeelsbestand, waarmee pieken in het gespreksvolume gedurende de week of werkdag kunnen worden opgevangen. Tabel 3 laat zien dat bij de inhouse callcenters maar

lieft 59 procent van de medewerkers een deeltijdaanstelling heeft. Bij de facilitaire callcenters ligt het percentage deeltijders echter nog hoger: 77 procent van de medewerkers in deze callcenters werkt parttime. Het grote aantal medewerkers met een deeltijdaanstelling is overigens een belangrijk concurrentievoordeel voor de Nederlandse callcenters ten opzichte van callcenters in andere landen, waar met name vrouwen met een werkende partner veel minder vaak op zoek zijn naar een deeltijdbaan. Zo heeft in Duitsland maar 43 procent van de medewerkers een deeltijdaanstelling (Holtgrewe, 2005), terwijl dit percentage in de VS slechts 16 bedraagt (Batt et al., 2005). Het grote aanbod van deeltijdwerkers in Nederland is ook een van de redenen waarom nogal wat callcenters die een Europese markt bedienen in Nederland zijn gevestigd.<sup>3</sup>

Om fluctuaties in de bedrijvigheid in de loop van het jaar op te vangen, trekken callcenters vaak ook tijdelijk personeel aan. Daarbij worden meestal uitzendbureaus ingeschakeld. In 61% van de inhouse callcenters en in 74% van de facilitaire callcenters is tijdelijk personeel werkzaam dat in dienst is bij een uitzendbureau (zie tabel 3). Ook hierin onderscheiden de Nederlandse callcenters zich van de callcenters in andere landen. In bijvoorbeeld Duitsland werkt slechts 15% van de

callcenters met uitzendpersoneel (Holtgrewe, 2005). Dat Nederlandse callcenters zoveel gebruikmaken van uitzendkrachten hangt overigens mede samen met de relatief sterke arbeidsmarktpositie van uitzendkrachten in Nederland. Zo maakt de CAO voor uitzendkrachten het mogelijk uitzendkrachten voor langere tijd aan het uitzendbureau te verbinden. Het is zelfs mogelijk dat een uitzendkracht bij het uitzendbureau een contract voor onbepaalde tijd heeft. Door deze relatief goede arbeidsvoorwaarden kunnen uitzendbureaus veel grotere aantallen uitzendkrachten, die goed inzetbaar zijn als callcentermedewerker, bemiddelen dan in andere landen. Hoewel de kosten voor uitzendwerk door de sterkere arbeidsmarktpositie van de uitzendkrachten hoger zijn dan wanneer het callcenter zelf tijdelijk personeel zou aantrekken, is het aanstellen van uitzendkrachten voor callcenters erg aantrekkelijk. Een callcenter kan hierdoor immers zeer direct en efficiënt inspelen op de fluctuaties in de omzet, zonder dat de werklast en daarmee de productiviteit van de individuele medewerkers daalt. Bovendien wordt men nu op geen enkele manier met ontslagkosten geconfronteerd.

De meeste callcenters werken dan ook met uitzendkrachten. In totaal maakt 66% van de inhouse callcenters bij de werving van personeel gebruik van de diensten van een uit-

Tabel 3 Flexibiliteit van werknemers ('agents') in dienst van inhouse callcenters en werknemers in facilitaire callcenters (NCCPB, 2004)

	<i>Inhouse callcenter</i>	<i>Facilitair callcenter</i>
<b>Deeltijdwerk</b>		
Percentage parttimers	59	77
<b>Uitzendbureaus</b>		
Percentage callcenters met uitzendkrachten	61	74
Percentage callcenters dat rekruteert via uitzendbureaus	66	79
Gemiddeld percentage uitzendkrachten	16	25
Gemiddelde duur van uitzendperiode	9,4 maanden	6,6 maanden
<b>Wervingsproblemen</b>		
Percentage callcenters met wervingsproblemen	36	53
<b>Personeelsverloop (% jaarlijks)</b>		
Vrijwillig	4	8
Beëindiging contract of ontslag	7	11
Totaal verloop	11	19



zendbureau. Bij de facilitaire callcenters geldt dit zelfs voor 79% van de callcenters. Van alle medewerkers die bij een inhouse callcenter werken heeft 16 procent een aanstelling bij een uitzendbureau. Bij de facilitaire callcenters is dit percentage overigens nog hoger: maar liefst 25 procent van de medewerkers die bij deze callcenters werkzaam zijn, hebben een uitzendcontract. Gemiddeld werken uitzendkrachten 9,4 maanden bij het inhouse callcenter waar ze worden gedetacheerd. Bij de facilitaire callcenters is de gemiddelde tewerkstellingsduur veel korter: 6,6 maanden.

Zeer kenmerkend voor de positie van de uitzendkrachten in Nederland is ook dat een deel van dit tijdelijke personeel uiteindelijk in vaste dienst treedt bij het callcenter waar men werkzaam is. Gemiddeld is dit voor een derde van de uitzendkrachten het geval. De relatie tussen callcenters en uitzendbureaus is dan ook vaak erg hecht. Veel callcenters werken samen met een of twee 'dedicated' uitzendbureaus, die de callcenters behalve het uitlenen van tijdelijke arbeidskrachten een uitgebreide dienstverlening aanbieden met betrekking tot de werving en selectie van personeel en de training van de medewerkers. Callcenters sluiten vaak een contract met de uitzendbureaus, waarin afspraken gemaakt worden over het aantal aan te leveren uitzendkrachten binnen een bepaalde termijn, op basis van een gedetailleerd profiel waaraan de door het uitzendbureau geselecteerde uitzendkrachten moeten voldoen. Het uitzendbureau test de sollicitanten dan ook vaak eerst op hun typevaardigheden en hun communicatieve vaardigheden. Uitzendbureaus die zich specialiseren in callcenterwerk zorgen vaak ook voor de vereiste aanvullende scholing. Het gaat dan veelal om basistrainingen in gesprekstechnieken en klantenservice.

De grote rol die uitzendbureaus in de callcenterbranche spelen, hangt voor een deel ook samen met het karakter van het arbeidsmarktsegment waar de callcenters een belangrijk deel van hun personeel werven. Men is vaak op zoek naar mensen die in deeltijd willen werken en op het aanbod van een tijdelijke functie willen ingaan. Daarom is het voor veel callcenters, ondanks de momen-

teel ruime arbeidsmarkt, vaak moeilijk om nieuw personeel aan te trekken. Maar liefst 30% van de inhouse callcenters heeft op dit punt problemen. Bij de facilitaire callcenters is dat zelfs bij 53% het geval.

Het grote aantal uitzendkrachten in de callcentersector hangt mogelijk ook samen met het hoge ziekteverzuim onder de medewerkers die langer in een callcenter werkzaam zijn. Dit hoge ziekteverzuim is voor een deel gerelateerd aan het stressvolle callcenterwerk en de – vooral op de lange duur – vaak ook fysiek belastende arbeidsomstandigheden. Het ziekteverzuim is het hoogst onder medewerkers in de inhouse callcenters. In deze callcenters gaat hierdoor maar liefst 10,2% van de totale werktijd verloren. In de facilitaire callcenters bedraagt het ziekteverzuim gemiddeld 9,1%. Bij de medewerkers die als uitzendkracht in een callcenter werkzaam zijn, ligt het ziekteverzuim op een substantieel lager niveau. Met name bij de inhouse callcenters is het verschil met de medewerkers die in vaste dienst zijn groot: 6,5% ten opzichte van 10,2%. Bij de facilitaire callcenters is het verschil kleiner: 7,5% ten opzichte van 9,1%.

De dichotomie in de arbeidsmarktpositie van medewerkers komt ten slotte ook duidelijk tot uiting in het personeelsverloop. Hoewel het personeelsverloop in inhouse callcenters, in vergelijking met andere bedrijfssectoren, reeds op een erg hoog niveau ligt (11% in 2003) – hetgeen aangeeft dat hier reeds sprake is van een secundaire arbeidsmarkt (zie Bergeijk & De Grip, 1985) – is er in de facilitaire callcenters zelfs een personeelsverloop van maar liefst 19%. Het verschil in het personeelsverloop tussen de facilitaire en inhouse callcenters heeft zowel betrekking op het zogenaamde 'vrijwillig verloop' als op gedwongen verloop (beëindiging arbeidscontract of ontslag). Bij de facilitaire callcenters is het vrijwillige verloop 8%, tegenover 4% bij de inhouse callcenters; het gedwongen verloop is respectievelijk 11% en 7%. Zowel het hoge gedwongen, als het hoge vrijwillige verloop onder medewerkers van facilitaire callcenters, wijst op een geringe binding tussen medewerkers en het bedrijf waar ze werkzaam zijn.

De hierboven beschreven verschillen tussen medewerkers die in een facilitair callcenter werken en medewerkers die werkzaam zijn bij een inhouse callcenter, geven een duidelijke indicatie van een verdere segmentatie van de secundaire arbeidsmarkt binnen de callcenterbranche. Dit sluit overigens niet uit dat een beperkt deel van de medewerkers die in dienst zijn van een inhouse callcenter een baan heeft op het primaire segment van de arbeidsmarkt. Uit de casestudies blijkt dat dit vooral het geval is bij de inhouse callcenters van multinationale bedrijven in het bankwezen en de automotive sector.

De arbeidsmarktsegmentatie binnen de inhouse callcenters is namelijk sterk verweven met de segmentatie van de klanten van het callcenter, waarbij de belangrijke klanten te woord worden gestaan door beter gekwalificeerde medewerkers. Uit onderzoek van Batt (2001) blijkt dat dit vooral het geval is bij de dienstverlening aan grote bedrijven. Uit onze gesprekken met een grote bank blijkt dat deze over twee aparte callcenters beschikt: een voor zakelijke klanten en een voor particuliere klanten. De medewerkers van het callcenter voor de zakelijke klanten werken vrijwel allemaal fulltime op standaard kantooruren. Zij zijn goed geschoold en werken vaak al lange tijd bij de bank. Het callcenter voor de particuliere klanten kent een aparte 'top desk' voor de betere klanten, waar ze op basis van hun bankrekeningnummer automatisch mee worden verbonden. De medewerkers die bij deze top desk werken zijn eveneens hoog opgeleid en kunnen alle bankdiensten afhandelen. De medewerkers die de contacten met de andere klanten onderhouden, kunnen slechts een beperkt aantal diensten afhandelen (bijvoorbeeld betalen en sparen) en moeten de klant voor overige diensten doorverbinden met een andere afdeling van het callcenter.

## Ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen

Tot slot willen we in kaart brengen hoe de segmentatie van de arbeidsmarkt van callcentermedewerkers verankerd is in de Nederlandse arbeidsverhoudingen en welke ontwikkelingen zich hier de laatste jaren hebben

afgespeeld. Dit laatste is vooral interessant omdat de arbeidsverhoudingen in een relatief jonge sector als de callcenterbranche vanzelfsprekend minder ontwikkeld zijn dan in sectoren die op dit punt reeds een lange traditie hebben. Bovendien hebben callcenters vaak de mogelijkheid zich te vestigen op een locatie waar hun ondernemersvrijheid zo min mogelijk aan banden wordt gelegd. Voor zover callcenters zich richten op de Nederlandse markt, is het echter vaak moeilijk om naar een ander land uit te wijken,<sup>4</sup> al zijn er enkele bedrijven die hun callcenter naar Zuid-Afrika verplaatst hebben. Daarnaast zijn er echter ook meertalige callcenters die vanuit één land meer Europese landen bedienen. Deze callcenters zullen zich bij voorkeur vestigen in een land waar de arbeidskosten relatief laag liggen en de flexibiliteitsbehoefte het best kan worden gerealiseerd. Al moet hierbij wel worden opgemerkt dat het voor deze callcenters minstens zo belangrijk kan zijn dat er op de locatie waar men zich vestigt voldoende mensen werken die de verschillende Europese talen als moedertaal hebben. Zo zijn er in Maastricht verschillende multilingual callcenters gevestigd, waar reeds in de Euregio wonende Frans, Duits, Italiaans, Engels en Nederlands sprekenden werkzaam zijn.

Zoals in de inleiding al werd aangegeven, vindt het duale karakter van de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers zijn oorsprong in de verschillende CAO's waaronder de medewerkers vallen. Degenen die werkzaam zijn in inhouse callcenters vallen doorgaans onder de bedrijfs- of bedrijfstak-CAO waaronder het betreffende bedrijf ressorteert. Het betreft meestal CAO's die een lange traditie hebben. Hierdoor zijn de arbeidsvoorwaarden voor de inhouse callcentermedewerkers vaak veel beter dan voor de medewerkers die bij een facilitair callcenter werkzaam zijn. Vanuit het perspectief van de arbeidsverhoudingen zijn de facilitaire callcenters dan ook de nieuwe bedrijfssector, waarvoor een aparte CAO zou kunnen worden overeengekomen.

Beide deelsectoren hebben ook een eigen werkgeversorganisatie. De *Vereniging Contactcenters Nederland (VCN)* behartigt de belangen van de inhouse callcenters, terwijl de

*Werkgeversvereniging Callcenters (WGCC)* de facilitaire callcenters vertegenwoordigt. Beide werkgeversverenigingen bestaan overigens nog maar kort. De WGCC werd in 1998 opgericht; de VCN pas in 2003. De WGCC vertegenwoordigt 26 van de circa 250 facilitaire callcenters in Nederland, waaronder de tien grootste, die goed zijn voor 50% van de werkgelegenheid in de facilitaire callcenters (Van Klaveren, 2005). De VCN is een organisatie die de positie van de inhouse callcenters binnen het moederbedrijf probeert te versterken en daarnaast probeert de kwaliteit van callcenters te verbeteren door het stimuleren van callcentercertificering en het bevorderen van scholing van medewerkers. De VCN is echter niet betrokken bij CAO-onderhandelingen. Inhouse callcenters vallen immers meestal onder de bedrijfs- of bedrijfstak-CAO van het moederbedrijf. De in 2003 voor het eerst afgesloten CAO voor de callcenterbranche heeft daarom betrekking op de facilitaire callcenters.

De organisatiegraad onder de callcentermedewerkers is zeer laag. Het geringe aantal medewerkers dat vakbondslicid is, is te verklaren uit de vaak geringe binding die veel medewerkers met hun werk hebben en het volstrekt ontbreken van een vakbondscultuur in de meeste callcenters. Bijna alle inhouse callcenters (96%) hebben wel een ondernemingsraad, hetgeen ook verplicht is voor bedrijven met meer dan 50 medewerkers. Van de facilitaire callcenters heeft ruim drie kwart een ondernemingsraad. Een vergelijking met onze oosterburen leert dat daar de OR minder ingeburgerd is, vooral bij de facilitaire callcenters. In Duitsland heeft namelijk 70% van de inhouse callcenters een ondernemingsraad, en slechts 23% van de facilitaire callcenters (Holtgrewe, 2005).

Het is interessant om te zien dat een betrekkelijk nieuwe sector als de callcenterbranche, waarvan het personeel bovendien werkzaam is binnen het secundaire segment van de arbeidsmarkt, toch begint te assimileren in het Nederlandse poldermodel. In tegenstelling tot de meeste andere landen werd in 2003 de eerste CAO voor de facilitaire callcenters afgesloten tussen de WGCC en FNV Bondgenoten. Deze CAO werd voorafgegaan door de bedrijfs-CAO van SNT, het grootste

facilitaire callcenter van Nederland (zie ook Van Klaveren, 2005). Dit callcenter is een zelfstandig onderdeel van KPN en kent als voormalig overheidsbedrijf een hogere organisatiegraad onder de medewerkers. Het is overigens opmerkelijk dat de vakbondsonderhandelingen voor deze bedrijfs-CAO nog steeds gevoerd worden door de ABVAKABO FNV.

De eerste sector-CAO voor de facilitaire callcenters had slechts betrekking op een aantal elementaire arbeidsvoorwaarden: proeftijd, omvang werkweek, salaris, vakantiedagen en bijzonder verlof, overwerkvergoeding, ziektegeld en reiskosten. De drijfveer voor de werkgevers om deze CAO af te sluiten was de wens om de sector te professionaliseren, er hiermee het imago van het werk in de callcenters te verbeteren en de wervingsproblematiek en het personeelsverloop van de callcenters terug te dringen. Ook het algemeen verbindend verklaren van CAO's in Nederland blijkt voor werkgevers een motie te zijn geweest voor het afsluiten van de CAO voor facilitaire callcenters. In ons onderzoek onder callcentermanagers hebben we gevraagd of de CAO voor de facilitaire callcenters tot hogere arbeidskosten geleid heeft. Zoals in tabel 4 te zien is, is dit nauwelijks het geval geweest.<sup>5</sup> Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze eerste CAO vooral als functie heeft gehad het minimumniveau voor de beloning en het aantal vakantiedagen vast te leggen. Het algemeen verbindend verklaren van de CAO beschermt hierdoor de werkgevers die de dienstverlening van hun bedrijf willen professionaliseren tegen de concurrentie van wat zij zelf aanduiden als 'cowboybedrijven', die tegen 'afbraakprijzen' hun dienstverlening aanbieden, hetgeen mede verantwoordelijk is voor het slechte imago van de sector.

Tabel 4 *Percentage facilitaire callcenters dat aangeeft dat de eerste CAO effect heeft gehad op bepaalde arbeidsvoorwaarden in hun organisatie (NCCPB, 2004)*

	%
Hoger loon	9
Meer vakantiedagen	4
Meer bijzonder verlof	0
Hogere toeslagen	8

De eerste CAO voor de facilitaire callcenters had weliswaar betrekking op alle medewerkers die voltijds of in deeltijd in dienst waren bij een facilitair callcenter, maar niet op het grote aantal uitzendkrachten. Doordat de CAO voor het uitzendwezen op een aantal punten beter is voor de medewerkers,<sup>6</sup> hebben de facilitaire callcenters overigens een prikkel om medewerkers zelf in dienst te nemen. Op deze manier kunnen ze bijvoorbeeld afkomen van de verplichting een toeslag te betalen voor het werken in de avonduren.

De looptijd van de eerste CAO voor de facilitaire callcenters was in mei 2004 verstreken. Pas in mei 2005 is er een nieuwe CAO afgesloten tussen de WGCC en de Bond van Telecompersoneel (BTP),<sup>7</sup> met een looptijd van 17 maanden. In de nieuwe CAO is naast een loonsverhoging een regeling voor aanvullende loondoorbetaling bij ziekte overeengekomen. Ook is er een nieuw functieniveau opgenomen voor functies met meer complexe werkzaamheden. Daarnaast wordt een certificering van medewerkers, het zogenaamde 'startersbewijs' geïntroduceerd en een protocol ten aanzien van de monitoring van de medewerkers. De beide laatste punten vormen een onderdeel van de beoogde kwaliteitsverbetering van het werken in de callcenterbranche. Ten slotte is afgesproken dat gezamenlijke studies zullen worden verricht naar de mogelijkheden voor een 'branchegevoegde' invoering van de levensloopregeling en een 'andere facilitering van arbeidsvoorwaarden'. Daarbij wil men op zoek naar 'meer maatwerk', waarschijnlijk in de vorm van een bedrag dat een werknemer naar eigen inzicht kan besteden aan pensioen, kinderopvang, en dergelijke.

De nieuwe CAO geldt op dit moment voor 25 bedrijven, die volgens de WGCC samen 80% van de markt vertegenwoordigen. De grootste vakbond in de branche, FNV Bondgenoten, distantieerde zich van het CAO resultaat dat tot stand is gekomen nadat eerdere onderhandelingen over de nieuwe CAO tussen de WGCC en FNV Bondgenoten waren vastgelopen. Desalniettemin is de CAO door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid algemeen verbindend ver-

klaard voor de facilitaire callcenters. Belangrijk strijdpunt in de onderhandelingen over een nieuwe CAO voor de facilitaire callcenters was de wens van FNV Bondgenoten om in de CAO afspraken op te nemen over een pensioenvoorziening en een functieclassificatiesysteem. Deze wensen zijn in de huidige CAO niet gerealiseerd.

In de enquête is aan de callcentermanagers gevraagd welke punten zij graag in een toekomstige CAO zouden willen opnemen. Zoals in tabel 5 te zien is, wil een meerderheid van de managers afspraken opnemen over prestatiebeloning en functiespecifieke scholing. Opmerkelijk genoeg is 43 procent van de managers bereid afspraken op te nemen over een pensioenregeling, terwijl 26 procent hier tegen is. Ook zijn er meer voorstanders dan tegenstanders voor het opnemen van afspraken over kinderopvang en functioneringsgesprekken. Daarentegen zijn er vrijwel geen managers die ervoor voelen om afspraken te maken over een spaarregeling voor scholingsverlof.

Tabel 5 *Terreinen van personeelsbeleid die in een toekomstige CAO zouden moeten worden opgenomen volgens callcenter managers (NCCPB, 2004)*

	ja (%)	nee (%)
Prestatiebeloning	63	21
Functiespecifieke scholing	53	23
Pensioenen	43	26
Kinderopvang	39	29
Functioneringsgesprekken	39	34
Sparen voor scholingsverlof	2	51

De huidige CAO-perikelen in de callcenterbranche illustreren dat een nieuwe bedrijfssector, waarvan het personeel bovendien werkzaam is binnen het secundaire segment van de arbeidsmarkt, niet automatisch assimileert in het Nederlandse poldermodel. FNV Bondgenoten ziet een duidelijke parallel tussen de ontwikkeling van de CAO voor de facilitaire callcenters en de eerdere CAO-ontwikkelingen in de uitzendbranche. In de uitzendbranche kostte het 15 jaar om een goede CAO te ontwikkelen; in de callcentersector zou men dit graag in minder tijd willen realiseren op basis van de lessen die men in de uitzendbranche heeft geleerd. Aan de andere

kant blijkt uit de ontstaansgeschiedenis van de nieuwe CAO voor facilitaire callcenters dat werkgevers er ook voor kunnen kiezen met een branchegerichte werknemersorganisatie in zee te gaan, die primair 'streeft naar goede verhoudingen tussen werkgever en werknemers'.

## Conclusie

Uit verschillende indicatoren blijkt dat de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers voor het overgrote deel getypeerd kan worden als een secundaire arbeidsmarkt. Er is immers sprake van minder gunstige arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, een groot aantal deeltijdaanstellingen en tijdelijke contracten en een hoog personeelsverloop. Slechts een beperkt deel van de medewerkers die werkzaam zijn bij een inhouse callcenter, is werkzaam op een primair arbeidsmarktsegment. Vaak gaat het hierbij om medewerkers die zorg dragen voor de dienstverlening aan belangrijke klanten ('top desk'). Binnen het secundaire segment blijkt er een verdere segmentatie te bestaan tussen de inhouse callcenters, waar de relatief betere banen worden aangeboden, en de facilitaire callcenters waar de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden voor de medewerkers slechter zijn. Ook investeren facilitaire callcenters veel minder in de scholing van hun medewerkers en werken er meer medewerkers met een deeltijdcontract en meer uitzendkrachten. Als gevolg hiervan ligt het personeelsverloop bij de facilitaire callcenters dan ook op een veel hoger niveau dan bij de inhouse callcenters.

Het duale karakter van de arbeidsmarkt voor callcentermedewerkers vindt zijn oorsprong in de verschillende CAO's waaronder de medewerkers vallen. De medewerkers die werkzaam zijn in een inhouse callcenter vallen doorgaans onder de bedrijfs- of bedrijfstak-CAO waaronder het betreffende bedrijf ressorteert. Daarentegen vormen de facilitaire callcenters een nieuwe bedrijfssector met een eigen CAO. De recente ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen laten zien dat de verankering van een nieuwe sector als de callcenterbranche, waarvan het personeel bovendien

werkzaam is op een secundaire arbeidsmarkt in het Nederlandse poldermodel zeker geen automatisch proces is. In 2003 werd er een eerste CAO afgesloten voor de facilitaire callcenters. Dit was een unieke ontwikkeling in vergelijking met andere landen. Waarschijnlijk heeft het algemeen verbinden verklaren van CAO's in Nederland hierbij een belangrijke rol gespeeld, omdat het de werkgevers die de sector graag verder willen professionaliseren beschermt tegen de concurrentie van 'cowboybedrijven'. De recentelijk afgesloten tweede CAO laat echter een geheel andere dynamiek zien. Na het vastlopen van de CAO-onderhandelingen tussen de WGC en FNV Bondgenoten heeft de werkgeversorganisatie een nieuwe CAO afgesloten met een branchegerichte werknemersorganisatie die het gezamenlijke belang van werknemers en hun werkgever voorop stelt. Dit laatste kan zijn eigen dynamiek hebben, zoals ook blijkt uit een opmerkelijke clausule in het onderhandelaarsakkoord: *'Gelet op het specifiek karakter van de branche is maatwerk in arbeidsvoorwaarden van groot belang. In de licht zal een onderzoek worden gedaan naar mogelijkheden voor een andere facilitering van arbeidsvoorwaarden, het zogenaamd Lump sum of total cash systeem'*. Aangenomen mag worden dat de kosten van dit maatwerk lager liggen dan de kosten van de traditionele arbeidsvoorwaarden die eerder in de Nederlandse economie voorkomen. Dit zal het secundaire karakter van de arbeidsmarkt van de medewerkers van de facilitaire callcenters versterken, ondanks de inbedding in de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

## Noten

- 1 Bij de geringe doorgroeimogelijkheden gaat het vooral om een verschil met de bedrijfsintern arbeidsmarkt.
- 2 Het Global Callcenter Industry Project werd geïnitieerd door prof. Rose Batt van Cornell University, VS en prof. Stephen Wood en David Holman van Sheffield University, Groot-Brittannië. De Grip, Sieben & Van Jaarsveld (2005) geven een uitgebreid verslag van het Nederlandse onderzoek.
- 3 Nederland is bovendien een aantrekkelijk vestigingsplek voor callcenters vanwege de betrouwbare infrastructuur en de aanwezigheid van een meertalige beroepsbevolking. Niet

alleen spreken veel Nederlanders meer talen, ook zijn er in de omringende landen genoeg 'native speakers' te vinden (NFIA, 2004).

4 Met name in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk hebben nogal wat bedrijven hun callcenter verplaatst naar landen als India of Zuid-Afrika.

5 Royer (2004) concludeert meer in het algemeen dat het algemeen verbindend verklaren van CAO's geen loonopdrijvend effect heeft.

6 Zo kent de CAO voor het uitzendwezen, in regstelling tot die voor de facilitaire callcenters, een pensioenfonds, een vergoeding voor werk in de avonduren en een afdracht van een deel van de loonsom voor het opleidingsfonds.

7 De BTP had als CAO-partij eerder al ervaring met callcenters opgedaan bij onder andere de bedrijfs-CAO van SNT.

## Literatuur

Batt, R. (2001). Explaining wage inequality in telecommunications services: Customer segmentation, human resource practices and union decline. *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 425-449.

Batt, R., V. Doelgast & H. Kwon (2005). *The U.S. Callcenter Industry 2004. National Benchmarking Report*. Ithaca, NY: Cornell University.

Bergeijk, C. van & A. de Grip (1985). Bestaan en ontwikkeling van interne arbeidsmarkten in Nederland. *Sociaal Maandblad Arbeid*: 437-451.

Braaksma, R.M. (1998). *Bedrijfsleven in beeld: Callcenters*. Zoetermeer: EIM.

Datamonitor (2002). *Callcenter Industry Profile: the Netherlands*. New York: Datamonitor.

Deery, S. & N. Kinnie (2004). *Callcentres and Human Resource Management. A Cross-National Perspective*. Houdmills/New York: Palgrave Macmillan.

Dekker, R., A. de Grip & J.A.M. Heijke (1996). Arbeidsmarktsegmenten in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12: 338-351.

Dekker, R., A. de Grip & J.A.M. Heijke (2002). The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market. *International Journal of Manpower*, 23: 106-125.

Doeringer, P.B. & M.J. Piore (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington: Heath Lexington Books.

Grip, A. de (1987). *Onderwijs en arbeidsmarkt: Scholingsdiscrepanties*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam.

Grip, A. de, J. Hoevenberg & E. Willems (1997). Atypical Employment in the European Union. *International Labour Review*, 136: 49-71.

Grip, A. de, I. Sieben & D. van Jaarsveld (2005). *Employment and Industrial Relations in the Dutch Call Center Sector*. ROA-R-2005/4<sup>E</sup>, Maastricht.

Holtgrewe, U. (2005). *Callcenters in Germany. Preliminary findings from the Global Call Centre Project*. Duisburg: Essen University.

Hoof, J.J. van & J. Dronkers (1980). *Onderwijs en arbeidsmarkt*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Konijn, R., M. Lugt & G. Yildiran (2002). *Arbeidsmarktradar Facilitaire Callcenters*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

NCCBP, Nationaal Contact Center Benchmark Platform (2004). [www.nccbp.nl](http://www.nccbp.nl).

NFIA (2004). *Shared Service Centers*. Den Haag: Netherlands Foreign Investment Agency.

Osterman, P. (1982). Employment Structures Within Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 20: 349-361.

Royer, M. (2004). De invloed van CAO en AVV op de loonvorming. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20: 197-210.

Sieben, I. & A. de Grip (2003). Competenties en skill gaps van callcenter medewerkers, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 19: 34-47.